

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST-UNIFACVEST
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
EDUARDA PLETSCH RIBEIRO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
EMPRESAS COMO ALTERNATIVA DE CRESCIMENTO**

LAGES
2018

EDUARDA PLETSCH RIBEIRO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
EMPRESAS COMO ALTERNATIVA DE CRESCIMENTO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Engenharia de Produção do Centro Universitário UNIFACVEST–UNIFACVEST como parte dos requisitos para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientação: Prof. Dr. José Correia Gonçalves

LAGES (SC) 2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus por me guiar e me abençoar em toda a minha vida, nesses 5 anos de faculdade, nas minhas escolhas, me dando esperança e me dizendo que minha história de vida só esta começando, agradeço imensamente a minha mãe Claudete por sempre me ajudar nas escolhas difíceis da vida, e minha irmã Michelle, por nunca me deixar desanimar e sempre me mostrar que eu posso crescer, que eu posso ter tudo o que quiser, agradeço vocês duas por fazerem de tudo para que eu estudasse meu ensino médio numa excelente escola, e por insistirem para eu fazer o ENEM, graças a ele eu consegui uma bolsa pelo ProUni e hoje estou quase me formando em engenharia, portanto serei eternamente grata, amo vocês eternamente.

Agradeço ao meu namorado Daniel, que sempre explora o meu potencial e apoia meu crescimento, desde o início da faculdade, graças a ele eu consegui me tornar uma pessoa melhor, uma pessoa mais positiva e mais feliz, obrigada por estar na minha vida e por tornar a engenharia algo mais leve e prazeroso, lembro das noites em que passamos estudando cálculos ou simplesmente curiosidades sobre nossas áreas para podermos unir nossos conhecimentos, o que temos é para poucos, portanto sempre serei grata pelo apoio imenso pessoal e profissional que sempre me deu, nas vezes que hesitei você dizia que eu podia, e eu pude, te amo, meu engenheiro.

Aos meus colegas de curso, que começamos um laço desde a primeira fase e que se estendeu por esses 5 anos e sei que será por muito mais, obrigada por tudo Alessandro, Fillipe, Fabricio e Mariana, quero que saibam que os trabalhos em grupo jamais serão do nível que os nossos são, pois a equipe que sabe se respeitar e tem uma amizade, ela certamente é a campeã. Agradeço em especial ao Fillipe que nos tornamos amigos no primeiro dia de aula e agora estamos ansiosos com a possibilidade de nossa mesa de formatura ser uma do lado da outra, agradeço a ti por todo apoio e sensibilidade que teve, por todas as aventuras e lanches que tivemos.

RESUMO

Para se obter sucesso no crescimento futuro de uma empresa, que aproveita as oportunidades, que saiba lidar com as ameaças e que se mantenha forte nos objetivos, ela se faz do uso do planejamento estratégico, que é apontado como uma ferramenta de gestão capaz de analisar a organização de uma empresa, considerando sua análise interna e externa, determinando um rumo a ser seguido. Através do planejamento estratégico as pequenas empresas conseguem estabelecer um senso de direção, com objetivos traçados e potenciais destacados, isso resulta em ações que são induzidas ao resultado esperado pela organização. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo de destacar os principais conceitos do planejamento, que consistem em esclarecer para todos os colaboradores a missão, visão, objetivos e, análises interna e externa, bem como também a função principal do gestor responsável pela ferramenta, que se trata de buscar os conhecimentos de pesquisa mercadológica, conhecer os concorrentes, os aliados e principalmente os limites da empresa. Se objetiva este trabalho demonstrar o quão é importante para pequenas empresas sua utilização de forma que a mesma se desenvolva, gerando seu crescimento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão de empresas; Crescimento.

ABSTRACT

In order to succeed in the future growth of a company that takes advantage of opportunities, that knows how to deal with threats and stays strong in objectives, it is made use of strategic planning, which is pointed out as a management tool capable of analyzing the organization of a company, considering its internal and external analysis, determining a course to be followed. Through strategic planning, small companies can establish a sense of direction, with outlined goals and potential potentials, resulting in actions that are induced to the expected result of the organization. Thus, this paper aims to highlight the main concepts of planning, which are to clarify for all employees the mission, vision, objectives and internal and external analysis, as well as the main function of the manager responsible for the tool, which it is about seeking the knowledge of market research, knowing the competitors, the allies and especially the limits of the company. If this work aims to demonstrate how important it is for small companies to use it in a way that it develops, generating its growth.

Keywords: Strategic planning; Small business management; Growth.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | Introdução | 1 |
| 2 | Objetivos | 3 |
| 2.1 | Objetivo Geral..... | 3 |
| 2.2 | Objetivos Específicos..... | 3 |
| 3 | Fundamentação Teórica..... | 4 |
| 3.1 | Conceito de Planejamento Estratégico | 4 |
| 3.2 | Crescimento do Planejamento Estratégico | 6 |
| 3.3 | Planejamento estratégico Como Ferramenta | 7 |
| 3.4 | Metodologia do Planejamento Estratégico..... | 9 |
| 3.4.1 | Visão da Empresa..... | 10 |
| 3.4.2 | Missão da Empresa | 11 |
| 3.4.3 | Objetivos da Empresa | 12 |
| 3.4.4 | Análise Externa da Empresa | 14 |
| 3.4.5 | Análise Interna da Empresa..... | 14 |
| 3.5 | Aplicabilidade do Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas | 15 |
| 3.5.1 | Falhas Comuns Antes de Iniciar o Planejamento | 16 |
| 3.5.2 | Falhas Comuns Durante a Elaboração do Planejamento | 17 |
| 3.5.3 | Falhas Comuns Durante a Implementação do Planejamento..... | 19 |
| 4 | Materiais E Métodos..... | 20 |
| 5 | Resultados E Discussão | 21 |
| 5.1 | Apple, um Modelo de Sucesso | 21 |
| 5.2 | Tesla Motors, um Modelo em Progresso | 23 |
| 5.3 | Kodak, um Modelo que se Perdeu..... | 26 |
| 6 | Conclusão..... | 29 |
| 7 | Referências Bibliográficas..... | 30 |

1INTRODUÇÃO

Com a crise atual em que vivemos o desenvolvimento das empresas ficam cada vez mais difíceis, o investimento acaba sendo deixado de lado por medo de falhar, os sonhos e as vontades estão sendo deixadas de lado para apenas viver no modo de sobrevivência, e isso causa impactos a todos que consomem os produtos e também para aqueles que os fabricam e vendem, com isso as pequenas empresas sofrem inúmeros impactos financeiros quando comparado as de maior porte, isso se deve por que algumas pequenas empresas relutam em investir internamente e na empresa como um todo, em uma melhor estruturação, nos funcionários, e na gestão.

Se uma organização se mantiver estruturada com suas metas e objetivos bem compreendidos e com uma gestão forte, a crise econômica de fato não irá lhe prejudicar, diversas empresas no mercado se mantêm gerando lucros e produtividade independente de crise, porém há casos de empresas que já estavam desmotivadas, sem união entre as equipes, que conseqüentemente acabam falindo, ou seja, o que derruba uma organização não é necessariamente uma época de crise, em que muitos estão perdendo lucros, e sim algo que já estava atingindo a empresa, que por sua vez por alguns simples problemas acabam por se desmoroar de vez.

Neste sentido, o planejamento estratégico objetiva proporcionar reflexão e análises sobre como enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades de melhoria conforme seus objetivos, para os diretores responsáveis transformá-los em usuais para sua organização, garantindo a interação entre a empresa e seu ambiente interno e externo.

O planejamento estratégico vem sendo aprimorado até os dias atuais em seus conceitos, seu ambiente de atuação, suas habilidades e inovações de mercado, ou seja, seu conceito consegue se adaptar a diferentes estruturas organizacionais de acordo com o necessário.

Este tema possui diversas vantagens em seu uso, tais como, a interação e união de colaboradores, o crescimento seguro da empresa, analisa perigos internos de gestão e externos por parte de concorrências e análise de mercado, também é uma ferramenta versátil podendo ser usada para planejar coisas fora da indústria como uma viagem, um casamento, também para outros segmentos, por exemplo, bancos, lojas e mercados.

Estratégia, podemos definir como os meios, as ações que serão determinadas pensando no futuro, com objetivos claros e buscando minimizar seus pontos fracos e eficácia em seus pontos fortes, para o desenvolvimento vantajoso, de longo prazo, com recursos necessários para a conclusão do processo de desenvolvimento de seu planejamento.

Portanto, para o presente trabalho, seu desenvolvimento trata-se de uma revisão bibliográfica de planejamento estratégico, com suas importâncias e aplicações levando em consideração o uso da mesma em pequenas empresas.

2 OBJETIVOS

Serão relatados os objetivos que pretendem ser atingidos com este projeto.

2.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar a importância do planejamento estratégico, na utilização para soluções de problemas e melhorias de gestão.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Destacar as principais diretrizes do planejamento estratégico salientando seus pontos fortes para ser aplicado;
- Apresentar as principais vantagens e mudanças decorrentes da utilização do planejamento estratégico;
- Demonstrar sua importância em empresas como uma ferramenta de gestão.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conceituado como um desenvolvimento de processo para se conquistar um objetivo de uma situação desejada, de forma eficiente e com esforços e recursos concentrados. (OLIVEIRA, 2001).

Outro conceito de planejamento estratégico se dá por Kotler (1975), que sugere que se trata de uma metodologia gerencial, que estabelece um segmento pela organização, visando uma maior interação com o ambiente.

Podemos afirmar então que se trata de uma ferramenta capaz de orientar uma organização para se adaptar as mudanças de novos momentos, com a inclusão de técnicas de gerência capazes de analisarem o ambiente a ser orientado, descrevendo seus pontos fortes e fracos, traçando ações para obtenção de objetivos almejados, de forma prática e eficiente e de melhor utilização de recurso em que a organização disponibiliza para o mesmo. (RHODEN, 2000).

Já Mintzberg (1987), explica que as organizações que pretendem gerenciar o futuro, devem primeiramente conhecer o seu passado, pois, com o conhecimento do passado, as organizações poderão ser capazes de conhecer seus potenciais, portanto envolve um entendimento do passado, no presente, e uma visão para o futuro.

Acrescentando ao conceito, os autores Tiffany; Peterson (1998), colaboram dizendo que o planejamento estratégico não é meramente uma ciência que disponibiliza informações sobre o errado e o certo, e conta que se qualifica como uma ferramenta capaz de fornecer uma visão futurística para a organização, que por sua vez aumenta sua probabilidade de aproveitamento de oportunidades em que a empresa pode explorar como potencias, ou seja, uma visão do futuro em relação a análises a setores de atuação, concorrentes e valores oferecidos, suas vantagens, lucratividade e demais aspectos.

Portanto, somente poderão crescer, as empresas que progredirem e que conseguem se adaptar à nova gestão ao qual estão inseridas, sendo essa nova gestão comprovada de sua eficiência para que sua adaptação seja feita com inteligência. (Alday, 2000).

O planejamento estratégico dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios já estabelecidos para que os resultados operacionais sejam os que a organização espera, dentro desses princípios Oliveira (2002), salienta os princípios gerais e os específicos, sendo quatro gerais e quatro específicos, citados nos parágrafos abaixo.

O primeiro princípio geral se trata da contribuição aos objetivos estabelecidos, que sempre devem ser máximos da empresa, onde esses objetivos devem ser hierarquizados buscando sua totalidade buscando interligação entre os objetivos.

O segundo princípio é o princípio da precedência do planejamento, obedecendo uma função administrativa como por exemplo, organização, direção e controle. Separando e sequenciando as funções de acordo com a importância no processo administrativo, ou seja, na ponta do processo se tem o planejamento do que se deve e de como se deve fazer as coisas conforme as precedências.

O terceiro princípio é o princípio de maior abrangência, pois seu planejamento pode provocar uma série de modificações nas suas características e atividades da organização, essas modificações podem ser nas pessoas, nas tecnologias e nos sistemas, podendo corresponder as situações de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação. Na tecnologia pode ser vista pela evolução do intelecto pelos novos jeitos de atender os exercícios, e nos sistemas pode variar com alterações no estabelecimento de responsabilidade nos níveis de hierarquia mais altos, no setor de comunicação e instrução.

O quarto e último princípio geral do planejamento estratégico é o de maior eficiência, onde o planejamento busca maximizar as vantagens e eficiências e diminuir as desvantagens e problemas. Eficiência nesse contexto se trata de fazer as coisas de maneira mais adequada, resolvendo problemas, cumprindo seu dever e reduzindo os custos de forma significativa.

Dentro dos princípios específicos do planejamento Oliveira (2002), consegue com base na visão e na atitude interativa apresentar quatro tipos para considerarmos nos seguintes parágrafos.

O planejamento participativo tem como principal argumento afirmando que seu benefício não é seu produto, ou seja, a sua maior qualidade é o processo envolvido, a participação dos responsáveis e não simplesmente participar de sua elaboração, e facilitar o processo sendo realizado pelas partes pertinentes ao qual o processo passa.

O planejamento coordenado menciona que todos os seus aspectos envolvidos devem ser bem projetados e elaborados de forma que façam parte interdependentemente, pois afirma que nenhuma parte ou aspecto de uma organização deve ser planejado de forma eficiente se for de maneira independente de qualquer outra parte.

O planejamento integrado afirma que as altas hierarquias de uma empresa devem ter seu planejamento de forma integrada, ou seja, avaliar os caminhos, onde seus objetivos sejam de perceber ameaças e lista-las de forma que seja listado as formas de combater essas ameaças ao planejamento, de forma a se avaliar a forma mais rápida e eficaz de resolver os problemas do ambiente da empresa.

O planejamento permanente é uma condição que o ambiente em si exige, pois com a mudança de valores, os planos também mudarão, é de suma importância o nível executivo estar atento aos princípios da empresa em termos gerais e específicos para se manter uma base sólida para a tomada de decisão ser mais fácil e eficaz. Sua eficácia depende de dois aspectos importantes, que é de sua capacidade de perceber e abordar as oportunidades e necessidades do seu ambiente, e de sua flexibilidade e de sua fácil adaptação, vendo sempre uma forma de usufruir dessas oportunidades e prestar contas as necessidades identificadas do mesmo ambiente.

3.2 CRESCIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Kotler (1993), o planejamento estratégico teve seu surgimento nos anos 70, pois anteriormente o ambiente corporativo era estável e os administradores utilizam apenas outros tipos de ferramentas.

Porém, o termo “planejamento estratégico” segundo Kuyven (2004), surgiu no final da década de 50 nos EUA, quando as empresas passam a empregar uma abordagem mais sistemática para como operariam no futuro, ressaltando que nas décadas de 50 e 60 o ritmo das transformações de informações para as empresas eram lentas e de forma uniforme, portanto já se existia planejamento estratégico, porém com outras denominações e foi crescendo de forma lenta até como se conhecem no momento.

Com a chegada dos anos 70, trazendo crises de petróleo, alta qualidade dos produtos dos japoneses e com as novas tecnologias e demais fatores, fizeram com que o ambiente organizacional mudasse rapidamente e de forma drástica, com essa nova era, uma nova

demanda surgiu no processo de planejamento, trazendo novas relações econômicas, sociais e de mercado para as organizações. (KUYVEN, 2004).

Desta forma, no mundo contemporâneo, se mostrou necessário uma nova coordenação de gestão para as ações e que previna suas consequências negativas, segundo Meyer (1997), o planejamento estratégico nesse contexto atua como um instrumento capaz de seguir racionalmente as empresas na direção dos objetivos em que se busca sucesso.

A evolução mais recente do planejamento se dá por meados dos anos 80 cita Ferreira et al (1997), caracterizando como uma administração estratégica, com enfoque do atual planejamento estratégico ganhando amplitude e profundidade que surgiu o intuito de se preservar os seus benefícios, enfraquecendo suas imperfeições.

Segundo Fischmann (1987), o objetivo do planejamento estratégico é obter o máximo de desenvolvimento dos valores da organização, das suas responsabilidades inseridas na sociedade e dos seus sistemas administrativos, que interferem na tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos.

De acordo com Oliveira (1998), o objetivo do planejamento estratégico é proporcionar a atuação interativa da empresa com os fatores ambientais em constante mudanças, buscando se distanciar da administração que antecedia a de hoje, ou seja a tradicional, portanto esse modelo novo de administrar, que se chama planejar estrategicamente deve ser flexível para se ajustar as diferentes possibilidades de seu uso, de forma a ser reavaliado.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA

Na era de mudanças o ambiente organizacional se tornava mais complexo e variado, então as empresas seguiram dois caminhos para acompanhar as mudanças: seguir o fluxo de mudanças da sociedade, com novas tecnologias e informações, as tendências de mercado, ou procurar decifrar as tendências que vira a surgir e se antecipar a evolução das mesmas. (BERNDT; COIMBRA, 1995).

Alguns autores consideram alguns argumentos positivos para as empresas desenvolverem o planejamento estratégico, Policastro (2000) por exemplo nos cita cinco, tais como:

- Com o desenvolver dos anos houve diversas mudanças nos seguimentos de informações e um avanço tecnológico na gestão das empresas, o que torna mais complexo de se gerir, o planejamento estratégico pode contribuir com esse segmento, prevendo e reagindo rapidamente de acordo com as mudanças tecnológicas, aproveitando as oportunidades, assim como identificando negócios promissores;

- Indica a direção futura da organização, através dos objetivos e não apenas com o controle financeiro como era antigamente, assim garantindo sucesso da empresa nos negócios;

- Utiliza-se o planejamento estratégico para envolver os funcionários da organização em todas as áreas de atividade, descrevendo aos mesmos, os objetivos por toda a organização;

- Pode se utilizar também, como apresentação de negócios promissores a acionistas e credores;

- No relacionamento com os fornecedores, anunciantes, procuradores, investidores e consultores.

Em outra visão temos Megginson et al (1986), que apresenta como vantagens do planejamento estratégico:

- Contribui para a administração a adaptar-se as mudanças no ambiente, bem como a auxilia aos colaboradores conseguir observar o quadro operativo com maior clareza, e, cristaliza informações sobre assunto de importância;

- Ajuda a estabelecer e realizar a coordenação de forma mais responsável e entre várias partes da organização;

- Com o planejamento estratégico os colaboradores conseguem ver com mais clareza e entender os objetivos mais específicos presentes na organização;

- Minimiza o achismo e poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

Segundo Oliveira (2002), o propósito do planejamento estratégico é definido por sendo o desenvolvimento de processos, técnicas e ações, as quais facilitam o ato de avaliação de decisões e implicações, sendo de forma rápida, inteligente e eficaz. Pensando nisso, o autor afirma que o exercício sistemático de exercer o planejamento estratégico tende a reduzir as incertezas envolvidas no processo de tomada de decisões e por consequência provoca o aumento das chances de sucesso nos objetivos, desafios e metas almejados pela organização.

O processo de planejar envolve um modo de pensar, que consistem em indagações,

questionamentos sobre o que e como fazer, quando fazer, para quem e por que fazer, tudo sendo avaliado de acordo com a necessidade e plano da empresa, variando de acordo com o tempo estabelecido, podendo ser de curto, médio e longo prazo. (FISCHMANN, 1987).

Destaca o autor citado acima que alguns aspectos são de suma importância que sejam estabelecidos para entendimento do planejamento estratégico. Como primeiro aspecto temos dito que o planejamento estratégico é um processo sistemático e constante de tomada de decisões, onde seus efeitos e consequências devem ocorrer de acordo com o passar do tempo.

Outro aspecto importante é que o planejamento estratégico não é uma situação isolada, ele deve ser visualizado como sendo um processo de ações interdependentes que visam alcance dos objetivos já estabelecidos, e considerar que os objetivos estabelecidos sejam de acordo com as hipóteses em que a organização se baseia. (FISCHMANN, 1987).

E o último aspecto é considerar que o planejamento estratégico é mais importante que o seu produto, pois o final do processo do planejamento é o plano, sendo que o plano normalmente é desenvolvido pela empresa e não para a empresa, portanto é mais importante respeitar o processo em questão, pois pelo contrário se obtém planos inadequados. (FISCHMANN, 1987).

3.4 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diversos autores possuem seu ponto de vista sobre o que um bom planejamento estratégico deve ter para que se obtenha os resultados almejados, entretanto pode-se considerar alguns pontos incomuns para seu funcionamento.

A elaboração do planejamento estratégico, de maneira geral, inclui a identificação das oportunidades e ameaças, avaliação dos pontos fracos e fortes e a análise de sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades oferecidas, e sobre como enfrentar as ameaças, é de suma importância a explicação dos objetivos e metas para todos os envolvidos para ser alcançados, incluindo a maneira de desenvolver as atitudes necessárias para a concretização do mesmo. (OLIVEIRA, 2002).

De acordo com Sampaio (2004), a metodologia do planejamento estratégico é baseada em três etapas principais:

- Filosófica: Demonstra a filosofia da empresa, tudo aquilo que a empresa acredita;

- Analítica: Demonstra a se modificar em função das mudanças do mercado, tem como seu propósito mapear o ambiente interno e externo;
- Decisória: Onde a organização quer chegar e quais seus caminhos mais apropriados.

Já conforme Kotler (1993), os passos para a elaboração do planejamento estratégico são:

- Estabelecer: Missão, visão e objetivos;
- Analisar oportunidades externas e internas; analisar forças e fraquezas internas;
- Implementar a estratégia e controle estratégico.

Portanto, ao observar as duas metodologias citadas acima, podemos ter em base que os planejamentos estratégicos são semelhantes, tendo como base a mesma sequência lógica, que podemos analisar da seguinte forma.

3.4.1 Visão da empresa

Pode ser conceituada por diversas formas, para Fischmann (1987) por exemplo, visão é algo claro e permanente para as pessoas e para a essência da empresa em seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, que promove uma estrutura que regula as relações entre as empresas e seus principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho.

Para Oliveira (2002), a visão é conceituada como os limites que os proprietários e executivos da empresa conseguem observar dentro de um período, se trata de proporcionar um plano a ser desenvolvido e que a empresa o implemente, ou seja, visão é o que a empresa almeja ser.

E complementa o autor dizendo que nesta etapa chamada visão, é onde se identifica quais as expectativas e os desejos dos administradores, tendo em vista o grande plano a ser desenvolvido, onde a visão pode ser configurada a uma situação irrealista quanto aos destinos da organização, mas que não gera preocupações, uma vez que posteriormente a visão é submetida a uma análise interativa diante das oportunidades e ameaças.

A empresa que não possui em sua gestão uma visão tem como resultados a falta de

foco da empresa, é de extrema importância que as empresas a possuam e estabeleçam uma visão, para que se obtenha uma coerência entre o que a empresa busca fazer e o que ela realmente consegue fazer. (KOTLER, 1993).

3.4.2 Missão da empresa

A missão é o território em que a empresa vai trabalhar, é sua razão de existência, razão da existência de seu empreendimento, é sua expressão, sua vida, sua identidade, seu guia para o trabalho das demais pessoas que partilham o mesmo ambiente. (SAMPAIO, 2004).

Contribuiu para definir missão, Oliveira (2002) como sendo algo amplo, flexível e motivador, capaz de mostrar as habilidades e refletir a essência da empresa, nessa parte do planejamento é capaz de determinar qual o negócio da empresa, em que ela vai ser composta, o que irá fazer e determinar sua razão de existência. Dessa forma é possível traduzir os sistemas de valores através de crenças, considerando sua tradição e filosofias, é o ponto de partida para representar a empresa.

Nesta parte, a empresa se deve fazer certas perguntas para si mesma para poder definir o ponto de partida para sua missão, de acordo com o que a empresa acredita, “qual a razão da empresa?”, “qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?” e “quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?” (SAMPAIO, 2004).

Segundo Sampaio (2004) uma missão estratégica não deve ser imposta, e sim compartilhada entre todos os membros da organização, ela deve chegar ao consenso de todos, ela pode ser mudada somente com aprovação de quem a definiu, a missão da empresa remete as ações e comprometimentos de sua formulação, portanto, para definir uma missão não se deve apenas deixá-la no papel, se deve mostrar como um cartão postal.

A missão tem como função orientar e delimitar a ação empresarial, nele estão contidos, valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos, que podem ser mudados com o passar do tempo, pois com o tempo as organizações mudam suas crenças e conceitos, trazendo mudanças na missão, porém, a alteração da missão da empresa pode acarretar consequências positivas ou negativas em sua estrutura. Ela estabelece um horizonte no qual a empresa pode se guiar para seguir seus objetivos, desde que seja viável para a empresa.

(OLIVEIRA, 2002).

Uma boa visão traz consigo vantagens que preparam todos a entenderem pelo que elas fazem parte, e o que fazem na organização, é importante também conhecer a missão pois se as pessoas que fazem parte do mesmo ambiente não souberem pelo que a organização existe e para onde ela pretende ir, os gestores jamais saberão dizer qual o melhor caminho a seguir, portanto sua elaboração exige um nível considerável de criatividade e atenção. (FISCHMANN, 1991).

3.4.3 Objetivos da empresa

Ter objetivos é de suma importância pois contribui com as decisões que devem ser tomadas constantemente nas organizações ajudando no rumo em que se quer tomar.

Para Sampaio (2004), as empresas devem ter as seguintes características para estabelecer seus objetivos, descritas a seguir:

- Ser coerente com os recursos e com o ambiente da organização;
- Deve haver desafios e recursos viáveis para a empolgação e motivação no dia a dia de todos;
- Possuir medidas para que a empresa consiga o controle da situação e possa sempre avaliar;
- Um número reduzido de pessoas para evitar desatenção e esforços envolvidos.

O objetivo pode ser medido por quantidade, com prazos para seu acontecimento, sendo tratado como um alvo, e sendo estabelecido como e quando se pretende atingir esses objetivos com os esforços necessários. (OLIVEIRA, 2002).

Complementa dizendo que o objetivo tem dois tipos de valores, o valor instrumental, que se trata de se obter ou reter algo de valor, ou seja, aumentar ou diminuir algo material. E o objetivo estilístico, que se baseia em objetivar valores para si mesmo, diferente do instrumental que visa bens materiais como objetivos, o estilístico tem mais estilo de diversificação, como um estilo de administração nova para a empresa.

Os objetivos da organização são avaliados por alguém do nível executivo, que o mesmo deve avaliar se os objetivos estão claros e específicos, que estejam sendo divulgados,

entendidos e aceito por todos. Serem específicos, de fácil mensuração, realistas e desafiadores, personalizar de forma esquematizada suas relações com o interno e externo, e com prioridades estabelecidas.

Quando os objetivos são formalizados para a organização, e são compreendidos e divulgados a todos, muitos benefícios são constatados a partir daquele momento, benefícios esses que podem ser relacionados com a integração da missão e visão, mas também, uma sustentação dos processos seguintes e formulação de novas estratégias, e auxílio na tomada de decisões. (SAMPAIO, 2004).

As principais características que os executivos devem observar para ordenar seus objetivos de forma que façam parte de suas necessidades para Oliveira (2002), é citado a seguir:

- Sempre que for possível, os objetivos devem ser dispostos de escalas hierárquicas visando sempre demonstrar suas prioridades;
- Sempre que possível os objetivos devem ser expressados de forma quantitativa ou de forma operacional;
- Devem ser decorrentes de uma análise de oportunidades e ameaças ambientais, dos pontos fortes e fracos, sempre de acordo com os recursos disponíveis pela empresa, ou seja, deve ser de uma forma realista tendo em vista a situação em que a organização se encontra;
- Fazer busca consistente de objetivos, uma empresa pode querer ter vários objetivos importantes de forma simultânea, porém deve haver o cuidado de cada objetivo ser consistente;
- Os objetivos escritos permitem maior visão e controle do que se possui, visto que o planejamento estratégico é mais fácil de ser elaborado e de ser acionado quando os objetivos estão claros e entendidos pelos profissionais envolvidos;
- A finalidade dos objetivos, ou seja, sua conclusão deve ser comunicada a todos os envolvidos, para que não se tenham dúvidas;
- Devem ser de caráter decisório, devendo esclarecer as decisões que foram tomadas e mostrar suas consequências positivas ou negativas para o desenvolvimento da empresa.

Para tanto afirmamos que as organizações tenham objetivos claros e motivadores para alinhar as pessoas na integração social da empresa como um todo, para que as pessoas

tenham um interesse em fazer parte desse objetivo, por isso se deve apresentá-los de maneira clara e objetiva, assim facilitará o alcance dos interesses.

3.4.4 Análise externa da empresa

A análise do ambiente externo de uma empresa é feita por um processo de identificação de oportunidades e ameaças que interferem a organização no que se refere em missão. (SAMPAIO, 2004).

Para Oliveira (2002), a análise externa tem por finalidade estudar a relação que predomina entre a empresa e o seu ambiente nos termos de oportunidades e ameaças, fica por parte do nível executivo identificar os componentes predominantes no ambiente e em analisar pelas oportunidades ou ameaças para a organização.

Continua sua indagação Oliveira (2002), dizendo que toda empresa é parte funcional de seu próprio ambiente, tanto externo quanto interno, e sua tarefa como nível mais elevado ou nível estratégico, é de aprender a mapear as oportunidades existentes e as ameaças que podem surgir na empresa.

Assim, conhecer seu ambiente de forma objetiva é fundamental para todo o decorrer do processo estratégico, no sentido de se conquistar o equilíbrio entre as organizações e os fatores externos que nela existem e as afetam tanto diretamente quanto indiretamente, suas metas, propósitos, planos, projetos e procedimentos.

Diante disso, uma organização pode escolher entre um estudo geral do ambiente, ou dependendo da necessidade, esse estudo poderá ser dividido em segmentos para melhor estudo e com mais detalhes em cada segmento dividido pela empresa, dividindo pelo seu tamanho, função, pelas pessoas dentro da organização e pela sua tecnologia.

3.4.5 Análise interna da empresa

Segundo Ferreira (1997), a análise interna da empresa tem a função de identificar os pontos fortes e fracos dos setores da empresa, de forma que contribua para sugestões no processo do planejamento, pois partindo desta análise se pode saber os recursos que a empresa possui para usar em vantagem e se sabe também os pontos de vulnerabilidade para se

estar pronto para o mercado.

Para Oliveira (2002), a análise interna da empresa é determinada partindo de algumas características como pontos principais, como por exemplo, buscar com que os pontos fortes encontrados sejam contribuintes para determinar como uma empresa melhor que a sua concorrente.

Outro exemplo a ser seguido para Oliveira (2002), é identificar os problemas nas áreas de recursos humanos, marketing, financeiro, entre outros nas áreas funcionais, e buscar a solução dos mesmos. E comparar-se a outras empresas modelo, sejam elas concorrentes ou não, para que sempre se estejam conhecendo empresas próximas, e que sempre se tenha algo a sobressair no quesito imagem para os clientes.

3.5 APLICABILIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS

Neste tópico, será abordado dicas de como melhorar seu plano de ação do planejamento estratégico, destacando nessas dicas os principais erros que o gestor toma, de forma que se possa aproveitar esses erros para se perceber se o plano de ação que vem sendo utilizado está sendo eficaz, ou seja, se o planejamento estratégico está de fato dando certo.

Quando se trata de pequenas empresas, os fatores para que o seu plano de ação não funcione são diversos, como para Kuyven (2004), o fato que influencia as pequenas empresas é diretamente relacionado a sua estrutura organizacional, os seus fatores internos negativos, relacionados também a sua falta de conhecimento das técnicas básicas de gerência que são fundamentais para o crescimento das empresas.

Segundo Fischmann (1991), ainda se tratando de principais causas que influenciam muito o crescimento de pequenas empresas é a falta de experiência do gestor em negócios anteriores, ou seja, um gestor inexperiente que nunca realizou um trabalho de gestão, a falta de profissionais qualificados, treinados e motivados, pois não somente o gestor que deve ter o preparo para o desenvolvimento de planos, todos os colaboradores devem ter sintonia e trabalho em equipe, ou seja, uma comunicação boa entre líderes, gestores e colaboradores.

Sampaio (2004), nos apresenta ações que podem ser usadas para o crescimento, como por exemplo:

- Investimento em novas tecnologias, sendo que elas permitam uma produção mais eficiente em uma escala menos que antes;
- Uma estrutura de organização mais flexível, mas não tanto, mas sim em relação a mão-de-obra;
- Maior atenção nos clientes que compram os produtos de forma constante, e investindo nesse tipo de produto de forma personalizada.

Para Oliveira (2002), existem três momentos principais para se ter falhas no planejamento estratégico, que são: antes de iniciar o plano de ação do planejamento estratégico; durante a elaboração do plano; e durante a sua implementação.

3.5.1 Falhas comuns antes de iniciar o planejamento

Para Oliveira (2001), o que causa as falhas antes de se iniciar um plano de ação para a empresa iniciar seu processo de crescimento, é uma estrutura inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico na empresa, ou seja, erros de contratação de funcionários, com funções que não são as que a empresa precisa, nesse momento o planejador deve ficar atento na sua função de catalisar o processo de elaboração do planejamento.

Seguindo este processo de falhas na estrutura, Oliveira (2001), ressalta que em hipótese alguma o setor de planejamento deve ser alocado em uma área funcional da empresa, pois se trataria de planejamentos diferentes em cada setor, portanto a área de planejamento deve ser alocada nos altos níveis hierárquicos para que esse planejamento possa visualizar a empresa como um todo em seu ambiente.

Outro aspecto a ser considerado por Oliveira (2001), que o planejamento estratégico elaborado deve respeitar a realidade da empresa, fazendo planos coerentes que de fato a empresa consiga cumpri-los, e que esse planejamento feito seja utilizado no dia-a-dia da empresa, sempre tentando criar metas diárias e sempre visando o dia de amanhã.

A resistência das pessoas é considerado um problema que diversas empresas possuem com relação as mudanças, trazer o planejamento estratégico, traz mudanças organizacionais, portanto, Oliveira (2001) cita que esses focos de resistência devem ser acabados, geralmente os colaboradores resistem as mudanças por acharem que ao mudar não irão ganhar nada positivo, que vão perder algo, ou não querem mudar por falta de capacidade

de organização com o novo, isso gera medo e insegurança, portanto o gestor deve observar estes focos e mostrar que não é somente alguns colaboradores que irão sofrer as mudanças, por muitas vezes mostrar os altos níveis hierárquicos sofrendo as mudanças faz com que esses focos se auto acabem.

O nível executivo da empresa segundo Oliveira (2001), deve dar total e máxima importância para os planos de ação do seu planejamento estratégico, pois é um processo que deve ter em consideração que qualquer aspecto é importante para o sucesso da empresa, por que nela está inserido as mudanças no ambiente, é na observação do dia-a-dia que o executivo consegue perceber soluções para problemas básicos mas que no futuro fará total diferença, capaz também de lidar com as limitações, conseguindo observar vantagens nunca vistas, e encontrando novas oportunidades que podem resultar na melhoria do ambiente onde se opera, trazendo assim, o início do crescimento da empresa.

3.5.2 Falhas comuns durante a elaboração do planejamento

Depois de estabelecer os objetivos, desafios, metas e estratégias, o próximo passo é a elaboração do planejamento estratégico, que corresponde em identificar, estruturar e administrar os projetos necessários para o desenvolvimento, onde para Kuyven (2004), o projeto se trata de um instrumento de ligação entre o plano escrito e o plano de ação, onde se deve ter datas de início e término já estabelecidas, os resultados esperados e onde será investido os recursos necessários a seu desenvolvimento, no projeto é inserido os recursos de tempo e custos utilizados em cada tarefa ou atividade.

Para Kuyven (2004), para qualquer empresa o projeto pode ter duas fases, a fase de caracterização e de execução. A fase de caracterização contém aspectos básicos para serem analisados, tais como: identificação do problema alvo; ambiente; objetivos; equipe de trabalho; definição de objetivos; desafios; critérios; recursos. A fase de execução conta com a ação dos recursos detalhados no projeto, supervisão da equipe de trabalho e avaliação dos trabalhos feitos.

Para o gerente de projeto Fischmann (1991), recomenda que seus esforços devem estar concentrados no resultado que almeja com o projeto, que o gerente seja flexível de modo razoável, e que envolva os níveis hierárquicos com o objetivo de estabelecer apoio para a implantação do projeto, manter contato com todos os envolvidos do projeto, resolver os

conflitos que possam aparecer e manter a situação realista deixando de lado o negativismo e o positivismo.

Para Ferreira (1997), existem características para o gestor saber se o projeto de planejamento estratégico está tendo bons resultados e sucesso, portanto o executor deve se atentar se está cumprindo: os prazos previstos; os custos preestabelecidos; a qualidade exigida; e a manutenção de equilíbrio financeiro e operacional da empresa.

Para que o plano de ação se torne um instrumento estratégico para o executivo utilizar com facilidade, ele deve ter em seus conhecimentos a solução dos problemas que acontecem nesta fase de elaboração, assim conseguirá executar o plano com menos dificuldades.

O primeiro obstáculo que o executivo deverá pensar em soluções para lidar e conseguir fazer uma boa elaboração será de acordo com Oliveira (2002), é com as diversidades da observação do ambiente, elas são feitas geralmente de forma automática devido a interações do cotidiano, mas vale ressaltar o que o gestor faz com os dados que consegue obter durante o dia com a sua observação e como vai aplicar no ambiente de trabalho.

O segundo obstáculo para Oliveira (2002), se trata da falta de flexibilidade da empresa a se adaptar as mudanças que estão sendo planejadas, portanto ao elaborar o planejamento o gestor deve ser coerente com as dificuldades que irá passar, cada mudança traz consequências, então o plano deve ser bem estruturado pensando se o ambiente interno suporta tais mudanças.

O terceiro para Oliveira (2002), diz respeito a dificuldade de se investir nos recursos necessários para que a empresa possa se manter, ou melhorar a situação no mercado, então nesta parte se a empresa por exemplo quer no seu plano estratégico investir em um novo produto ou uma nova máquina e não tiver recursos suficientes para o mesmo, a empresa deve se esforçar ao máximo para fazer novos clientes, estimular seus consumidores atuais a comprar cada vez mais, e tentar atrair os consumidores da concorrência, assim a empresa investindo pesado nesses quesitos, e tentando economizar, em pouco tempo a mesma poderá investir em qualidade para a empresa.

O quarto se trata em relação ao tempo que a empresa leva para se atingir os objetivos do planejamento estratégico, para oliveira (2002), esse tempo varia de acordo com cada planejamento e de acordo com cada empresa, o planejamento deve atender o período

necessário que a empresa precisar, medido através das atividades e satisfação de todos, ressaltando que a ferramenta não possui validade e que ela funciona a longo prazo, com a construção diária para que ela se fortaleça e se torne parte integral da organização.

3.5.3 Falhas comuns durante a implementação do planejamento

Para Oliveira (2002), durante a implementação do plano de ação na empresa, existem algumas falhas que merecem atenção do executor para que as mesmas não aconteçam, como a falta de avaliação dos resultados, pois quando se está implementando um plano de ação se deve estar atento aos resultados que lhe traz e fazer uma devida avaliação sobre tais resultados, pois nem sempre eles serão devidamente positivos e negativos, portanto sempre avaliar as oportunidades que esses pequenos resultados podem trazer uma melhoria no ambiente para um melhor desenvolvimento do projeto.

Oliveira (2002) ressalta que se deve ter atenção principalmente na participação dos colaboradores, pois quando se implementa um plano de ação é necessária todo comprometimento e interação de todos os envolvidos, desde os níveis mais altos da empresa como também os grupos menores administrativos para um melhor desenvolvimento.

Ao se tratar de avaliação e controle de projeto Kuyven (2004), nos mostra a importância de avaliar o projeto para se necessário fazer modificações do mesmo ou então seguir com a implementação, portanto avaliar um projeto é corrigir ou reforçar o desempenho mostrado, é informar sobre possíveis alterações nas funções de planejamento, é proteger e garantir um aumento de eficiência na execução do projeto ou metas, e informar se os recursos disponíveis estão sendo utilizados da melhor maneira.

Após elaborar o plano de ação de acordo com os objetivos da empresa, fazer sua avaliação e finalmente implantá-lo Ferreira (1997), nos mostra como revisar o planejamento estratégico de forma periódica, é o recomendado, porém trabalhoso pois requer um apurado acompanhamento de dados de forma minuciosa e comparado com os resultados esperados com a realidade da empresa no momento da revisão.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho se constitui de uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, baseada nas edições de Oliveira, que de forma completa, nos resume o essencial para um bom planejamento estratégico, portanto a base principal deste trabalho são seus conhecimentos, e a utilização de outros autores que tratam sobre o tema, para deixar este trabalho o mais completo possível, de forma a vermos as perspectivas dos outros nas suas concordâncias, sendo eles cinco citados são de administração, sobre como administrar uma pequena empresa, seus conceitos básicos e diretrizes importantes ligadas ao planejamento, dois de marketing com o propósito de uma visão sobre unir o planejamento estratégico com relação aos clientes e o marketing com o embasamento de melhoria de imagem da empresa, e o restante dos livros se trata sobre conceituação de planejamento estratégico, conceitos de pequenas empresas, e adaptação para o mercado de trabalho, também foram utilizados nesta pesquisa e leitura artigos científicos sobre exemplos de empresas e sua estrutura no comportamento de planejamento estratégico através do banco de dados do Scielo, e revistas sobre empresas e melhorias de gestão.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico irá ser apresentado os resultados que o planejamento estratégico já trouxe para empresas existentes e sua discussão sobre esses resultados alcançados e como foram alcançados pelas empresas, sendo um exemplo de empresa que está hoje em dia no seu auge de sucesso graças ao planejamento, outra que está sob o uso da ferramenta e gradativamente crescendo e obtendo os benefícios do seu uso, e um exemplo de empresa que falhou no uso do planejamento estratégico com suas devidas considerações.

5.1 Apple, um modelo de sucesso

Criada em Abril de 1976 por dois jovens californianos Steve Jobs e Steve Wozniak apaixonados por tecnologia e inovações, já se arriscavam a montar seus próprios computadores, Steve Jobs que na época trabalhava em uma empresa de tecnologia, obteve alguns conhecimentos na área, então esses jovens uniram seus conhecimentos e sua vontade por inovação e na própria garagem de casa, desenvolveram o primeiro computador, de forma artesanal, mas que para a época era avançado. (IVANDRO, 2012).

O primeiro computador criado “Apple 1” fora criado por Steve Wozniak, e Steve Jobs deu a ideia de tentar vendê-lo a uma empresa de tecnologia, sem sucesso, resolveram buscar melhorar, buscar mais conhecimento em mecânica e em investidores que estivessem dispostos a contribuir para a realização do projeto. (IVANDRO, 2012).

No início não foi fácil, sendo as dificuldades era o espaço físico da garagem de sua mãe adotiva e a falta de dinheiro, mas Steve conseguiu ganhar um dinheiro vendendo sua calculadora que na época valia em torno de 500 dólares e vendeu seu carro velho que contribuiu para que ele pudesse investir no seu produto. (IVANDRO, 2012).

Na empresa em que os jovens ofereceram o computador de nova tecnologia fora rejeitado, conseqüentemente trazendo o insucesso nas vendas, mas Steve não se deixou abalar e resolveu investir mais no seu projeto de computador para a melhoria do mesmo, fazendo com que o visual rustico passasse a ser algo mais aceitável na época, e investiu em contatos de confiança, fazendo com que as vendas dos seus produtos aumentassem. (IVANDRO, 2012).

Depois que os primeiros modelos foram bem vendidos, Steve Jobs teve o pensamento empreendedor e visionário de investir no mesmo ramo de produtos, visando uma melhor tecnologia e atenção ao desejo dos clientes, começando a desenvolver os celulares, tablets, computadores, laptops e entre outros, ele foi conquistando seu público e nunca deixou de inovar em seus produtos, este é o seu diferencial, a marca Apple, passou a ser aclamada pelo mercado tecnológico e de tão expressiva no cotidiano das pessoas ganhou destaque mundial. (IVANDRO, 2012).

Como vimos acima, um jovem que possuía um pouco de conhecimento em tecnologia, conseguiu desenvolver uma marca e uma história para o mundo, na sua própria garagem ele é hoje conhecido pelo mundo, e podemos concluir que houve um planejamento estratégico envolvido para o crescimento deste nome, podemos perceber isso em diversos aspectos que se enquadram como a ferramenta, e que funcionou pois foi usada de forma correta.

- União do conhecimento em atender o mercado: Como foi citado acima, o criador possuía um certo conhecimento sobre tecnologia e sabia que computadores era a nova onda de mercado (pesquisa mercadológica).

- Investimento: Steve tinha conhecidos de confiança de seu antigo trabalho, que lhe ensinaram mais sobre as tecnologias e o ajudaram a investir no seu projeto, além de vender seus pertences pessoais para a realização deste sonho.

- Perseverança: Todo início é difícil, se tem dificuldades, se tem as negações de investidores, se perde dinheiro, mas o que faz com que um negocio de certo é sua vontade de sucesso, e isso o criador teve ao não desistir e por procurar pessoas que estavam lhe dando apoio.

- Visão de futuro: Após o lançamento do primeiro computador, Steve Jobs não parou seu segmento, ele usou o dinheiro do primeiro computador para criar o segundo, e quando ele tinha o suficiente para investir novamente em outro aparelho eletrônico, até chegar hoje no investimento de celular e outros aparelhos da linha.

Com o tempo o nome Apple foi sendo reconhecido e sendo dito pelo país inteiro, então chegou o momento de mais um investimento que fez com que a marca seja mundialmente conhecida, o seu marketing. Os lançamentos sempre foram tratados como segredo, até o dia de seu lançamento, gerando um movimento de especulação que servia como publicidade e propaganda. (IVANDRO, 2012).

Nas apresentações dos lançamentos dos inovadores produtos gerava impactação do público a assistir seus shows, que é o ponto forte da empresa, que investe seu marketing nos eventos com maior número de pessoas, como em intervalos de esportes de grande porte, sempre com imagens impactantes e pouco texto, sempre salientando a interação do público com as imagens dos produtos. Não apresentava apenas inovações tecnológicas em seus produtos, ele apresentava uma imagem e sofisticação. (IVANDRO, 2012).

Portanto, neste caso a ferramenta do planejamento estratégico está sendo utilizada de forma completa, podemos ver pelo sucesso da empresa nos dias atuais, com seus planos futuros, cada vez mais inovando na sua tecnologia, garantindo a qualidade que os clientes esperam a cada lançamento, sempre investindo na imagem da empresa, na visão que os clientes possuem sobre a Apple, garantindo a cada lançamento de produto um marketing que prende o cliente e o atrai para seu consumo, sempre investe em comprar patentes tecnológicas de outras empresas para seu crescimento, investindo em novos produtos com as mais variadas formas a anatomias, com design cada vez mais sofisticado, sempre criando novas metas e objetivos e ao cumprir, ele lança para a empresa novos desafios conscientes para cada vez mais incentivar que é possível crescer, basta se organizar e planejar.

5.2 Tesla Motors, um modelo em progresso

Os colegas Martin Eberhard e Marc Tarpenning em 2003 a Tesla Motors, cuja empresa lida com o ramo de energia alternativa para a fabricação de carros que inicialmente ficou em projetos, pois o ramo é desconhecido dessa tecnologia de carros híbridos, então a empresa não queria apenas lançar carros que eram ecologicamente sustentáveis, eles precisavam de um bom desempenho também, pois queria entregar ao público o melhor carro sustentável. (CHRISTIAN, 2015).

A Tesla começou cheia de problemas pois os projetos semelhantes que a empresa possui fora destruído por pessoas que tinham outro interesse, tendo que resolver judicialmente esta questão, foi nessa crise iniciar que Martin e Marc conheceram Elon Musk, ele foi o primeiro investidor da Tesla, ocupando sobre sequência o cargo de presidente do conselho pois era respeitado no mercado tecnológico pois na época, Musk trabalhava com exploração espacial de foguetes, tendo que conciliar entre os dois cargos. (CHRISTIAN, 2015).

A empresa ficou muitos anos nos laboratórios antes de estrear em 2006, o que lhe

valeu a pena, pois a empresa não precisou pagar patentes e nem licenciamentos para adquirir tecnologia para sua produção, tendo em vista que a própria Tesla desenvolveu quase toda a composição que esta presente no seu primeiro modelo, o Roadster. Com capacidade de 350km em uma carga e vai a 100km/h em apenas 4 segundos, considerando que com o passar do tempo a Tesla criou os postos para o carregamento sendo seu carregamento de graça ou valor pequeno para alguns modelos e o abastecimento é rápido, o modelo esportivo agradou de forma mista a comunidade, e com a missão de produzir para clientes a Tesla fez parceria com Drori que assumiu como CEO da empresa e lançando o Roadster em 2008. (CHRISTIAN, 2015).

Em outubro de 2008, Musk assume o cargo de CEO da empresa, a passa a tomar partido das decisões, neste mesmo ano a empresa passou por uma crise econômica e Musk decide se retirar da empresa que explora foguetes para se dedicar totalmente a Tesla. Em 2009, os Roadster vendidos passam pelo primeiro problema de ajustes no sistema das rodas traseiras, e a empresa teve que gastar uma quantia considerável para reparar os carros com problemas, neste momento os fundadores originais sofreram um golpe e foram ambos desligados da empresa, ficando sob direção de Musk e seus investidores. (CHRISTIAN, 2015).

Em junho de 2012 começa a venda de um novo modelo de carro, o Model S, não gerando muito sucesso, pois logo nos primeiros meses de vendas, alguns dos carros pegaram fogo por colidir em uma peça de metal de outro veículo, e outros veículos pegaram fogo enquanto parados carregando, gerando uma imagem negativa para a empresa que começou a perder dinheiro e ações. (CHRISTIAN, 2015).

Tesla continua seus esforços em desenvolver softwares para melhoria de seus veículos, hoje é considerada uma montadora de sucesso nos Estados Unidos, ela está equivalente aos seus concorrentes, com a criação de novos modelos de carros e caminhões elétricos que só serão lançados em 2019, então a busca pela melhoria e qualidade continuam. (CHRISTIAN, 2015).

Como podemos ver acima, Tesla Motors é uma empresa inovadora que tem se desenvolvido com dificuldades, mas que não desiste e sempre busca a melhoria em seus produtos e na qualidade dos mesmos, este é seu principal objetivo no seu planejamento estratégico, outro aspectos a considerar é o quanto a empresa investiu no produto antes de mandá-lo para o mercado, foram anos de pesquisa e investimento em tecnologia para chegar ao resultado que temos hoje, podemos ver que precisa de melhorias, mas que a empresa se

esforça para atender os seus princípios, sem contar no quesito ecológico que precisamos pro futuro.

Com relação ao planejamento estratégico, a empresa possui de fato, podemos perceber isso nos investimentos feitos, nas pessoas que contribuíram, na inovação tecnológica, e por sempre criar novos modelos, que melhoram na questão da alimentação do veículo, porém também percebemos que com o decorrer da realização do projeto, os planos deram uma desleixada, podemos ver pelas dívidas feitas não conseguindo atender a mesma velocidade de criação de novos modelos e pelo envolvimento de Musk em diversos processos judiciais que resultam em perda de investidores e clientes.

Mas em alguns pontos podemos crer que o planejamento estratégico desta empresa foi feito, mas não de forma completa, podemos crer com base nas dividas que a empresa possui atualmente, nos escândalos da mídia, na fraude mal explicada com os inventores da Tesla, o seu primeiro investir Musk trabalhava em dois ramos de empresas diferentes e ao mesmo tempo, isso gerou desfalque do mesmo nas duas empresas, podemos ver que a sua primeira empresa fechou por conta disso.

Agora, se tratando de deslizos, podemos começar citando que a empresa é extremamente voltada para a mecânica, design, velocidade e sustentabilidade que com os primeiros modelos lançados podemos perceber que o que chamou atenção dos críticos e gerou certo medo e desconforto para os clientes foi a falta de um software bem desenvolvido que oferecesse segurança e estabilidade e confiança pros clientes da mesma forma que fora explorado outros quesitos como a velocidade que ele pode alcançar, portanto a empresa começou a perder a imagem e segurança que possuía e começou a gerar os questionamentos sobre seus produtos.

Tesla se encaixa em uma empresa que está em desenvolvimento pois ela é nova, iniciada em 2003, ela é recente para se dizer que está no nível de segurança de que vai se tornar algo estável, rentável a ponto de não sofrer com a crise e duradouro a ponto de durar para novas gerações. Se trata de um empreendimento que é rico, famoso pela inovação, grande e com grande geração de lucros, porém só o tempo dirá se Tesla Motors é o futuro ecológico dos carros, tendo em vista que muitas empresas do mesmo ramo surgiram e que não estão muito atrás de conquistar seu espaço.

Portanto, no uso da ferramenta planejamento estratégico deste caso, ela deve ser usada para determinar metas e prazos, objetivos, determinar sobre as condições do financeiro

em questão de recursos acessíveis a empresa, deve ser usada pro marketing, para a imagem da empresa aos olhos dos clientes, investir sobre o que os clientes esperam do produto, pois a empresa está em constante crescimento, mas toda empresa precisa sempre estar em constante desenvolvimento do plano de ação, no caso da Tesla, um plano de ação de melhorias nos produtos existentes com uma gestão melhorada, e garantir de novo a imagem de segurança nos novos produtos a serem lançados para os próximos clientes.

5.3 Kodak, um modelo que se perdeu

A primeira invenção de George Eastman em 1880 quando trabalhava num companhia de papel foi que este papel podia ser coberto de emulsão fotográfica, gerando o filme de fotos que conhecemos, dali em diante ele passou a viver de suas invenções, e assim surgiu a Kodak, cujo nome não possui significado algum é simplesmente um nome inventado na hora por Eastman que gostava muito da letra “K”, Kodak tem mais de 100 anos de história portanto vários inventores por traz da marca, como: William Walker, Hannibal Goodwin, Emile Reynaud, entre outros. (LIDIA, 2014).

A marca Kodak fez sucesso muito rápido devido a inovação tecnológica da época e os recursos usados e a qualidade do produto ser considerada para os padrões da época algo inigualável, sua primeira câmera não era acessível para todos os tipos de clientes, partindo deste objetivo, Kodak criou no ano de 1895 a Pocket Kodak que custava 5 dólares e era feita de papelão, assim ele garantiu que todos conhecessem seu trabalho e todos pudessem possuir uma câmera. (LIDIA, 2014).

Kodak pensava muito em como crescer seu negócio, tendo como criação associada as câmeras, o estúdio de revelação das fotos que obrigava a quem comprava a câmera, a revelar as fotos no mesmo local, gerando maior índices de lucros, e isso se estendeu durante três décadas onde a empresa só crescia e ficava cada vez mais conhecida e as pessoas cada vez mais consumiam as câmeras, pois os lançamentos não paravam, surgiu a era das cores, câmeras menores, e mais sofisticadas. (LIDIA, 2014).

A empresa cresceu tanto pois possuía, muitas campanhas voltadas a marketing, vários slogans e muita dedicação ao cliente, possuía também participação em filmes, comerciais, e tinha muitos investidores que apoiaram seu crescimento e a empresa garantia o produto de qualidade que entregava, Eastman deixou um legado forte para seus sucessores,

que até em meados dos anos 80 dava certo. (LIDIA, 2014).

Steve Sasson, um engenheiro contratado pela empresa, acabou criando uma câmera digital capaz de tirar fotos em 0.1 megapixel, em 1986 surgiu a câmera de 1 megapixel, e em 1991 surgiu a primeira câmera digital em que o usuário conseguia ver a foto que estava tirando na hora. Este resultado chamou muito a atenção do público e de empresas concorrentes, era algo extremamente inovador e único para as pessoas. (LIDIA, 2014).

Então a empresa decidiu parar com a produção de câmeras digitais, pois iriam perder os clientes nos estúdios de revelação de fotos, pois se os clientes podem ver através de uma tela a foto, elas não irão mais revelar, Kodak pensou que perderia muito dinheiro com isso e desistiu naquele momento de fabricar câmeras digitais. (LIDIA, 2014).

A partir deste momento, inúmeras empresas começaram a criar a tecnologia das câmeras digitais e começaram a desenvolver câmeras com mais megapixels em pouco tempo, quando Kodak percebeu isso, através das pesquisas mercadológicas e diminuição de clientes tanto por parte dos estúdios de revelação, quando nas compras das câmeras Kodak, assim a empresa tentou se adequar a esta inovação retomando os estudos para a criação de câmeras digitais melhores, mas era tarde, inúmeras empresas estavam muito a frente e as vendas caíram de forma absurda em pouco tempo, gerando desfalque nas produções e perda de empregos para muitos funcionários.

Kodak tentou se estabelecer criando produtos, criou uma impressora para fotos, que não vendeu nada bem, então a empresa tentou investir no que mais investiu, o seu marketing, porém de forma mais agressiva, que também não deu certo pois o tempo passou e chegou a era dos smartphones e assim a Kodak foi a falência de vez.

Aqui vemos um caso em que o planejamento estratégico foi utilizado no início do projeto, no surgimento da empresa, podemos ver isso com base em que a inventor investiu em pessoas qualificadas, material de qualidade para seus produtos, nos clientes, em sua imagem e marketing publicitário, isso fez com que a empresa crescesse muito, chegasse ao seu auge de criações, investiu num projeto secundário dos estúdios de revelação, onde qualquer cliente olhasse, lá estava Kodak na mão de alguém, buscou acessibilidade e interação do público.

Porém, no planejamento estratégico existem recomendações para seu uso, e o que pode ter faltado para a empresa é que, a cada criação de um produto ou serviço novo ele passe pela avaliação do plano de ação, todo projeto de ação deve passar por avaliações minuciosas periodicamente, fazer todo ano uma análise mercadológica, analisar os concorrentes, toda

criação apresenta ideias novas para outros criadores.

Vemos, portanto que a empresa pensou quando teve a ideia de ocultar as câmeras digitais que iriam perder dinheiro, mas não perceberam que outras empresas poderiam adotar essa tecnologia e criar algo que superasse a Kodak, a empresa cresceu tanto que achou que não havia a possibilidade de outra empresa superá-la. A empresa perdeu tempo com medos e demorando para investir em algo que podia render muito mais lucro que antes, quando devia estudar mais sobre essa nova inovação antes de lançá-la no mercado, e estudar sobre o que poderiam causar se continuassem criando câmeras digitais.

Neste caso, concluímos que a ferramenta do planejamento estratégico deve ser usada não somente no início do projeto de crescimento, e sim a cada mudança de mercado, a cada empresa concorrente que surge, a cada produto novo criado, a cada meta nova, a cada objetivo que a empresa quer cumprir, a empresa que está em constante estudo do seu ambiente interno e externo, não precisara se preocupar com o medo de sacrificar algo pequeno em troca de algo que pode ser usado para o futuro.

6- CONCLUSÃO

Através das pesquisas realizadas para a conclusão dos objetivos desta obra, foi possível demonstrar seus meios de aplicabilidade, proporcionando uma visão ao leitor da importância de o planejamento estratégico estar presente no cotidiano e desenvolvimento das pequenas empresas, já que, otimiza o processo de tomada de decisão, melhora o aproveitamento das oportunidades e antecipa as ameaças, proporcionando aos gestores uma visão ampla de seus limites e capacidades, podendo acompanhar seus pontos fortes e minimizar ameaças.

Planejar é a ferramenta de preparação para qualquer empresa evoluir, no qual se estabelecem objetivos, recursos que serão utilizados, etapas e prazos para sua concretização, é um processo no qual se organizam os dados e informações importantes para que se possa visualizar cada parte da empresa como um todo, assim criando planos de ação eficientes para a melhoria e crescimento da empresa.

Constatamos que a utilização do planejamento estratégico nas pequenas empresas, auxilia os gestores com os benefícios da prevenção de problemas afim de controlá-los, bem como, resolver os já existentes, e assim consequentemente atingindo seus objetivos, uma vez que o planejamento estratégico contribui na gestão e desenvolvimento da empresa, já que amplia e antecipa os futuros cenários do mercado.

Com as informações levantadas neste trabalho, é possível concluir que o planejamento estratégico é uma ferramenta que tem capacidade de se ajustar a qualquer empresa, apresentando ao gestor as possibilidades do emprego do planejamento de forma simplificada, dando maior autonomia aos líderes, seguindo orientações e exemplos dados nesta trabalho, baseando-se nas possíveis falhas apresentadas para que não se cometa os mesmos erros no decorrer do uso da ferramenta.

Portanto, o planejamento estratégico quando inserido na empresa de forma correta, no cotidiano, de forma flexível e visionária, auxilia os gestores no alcance de seus objetivos, favorece a empresa tornando-a mais competitiva e agindo como instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações, então é verdadeiro dizer que o planejamento estratégico é uma das melhores formas de crescimento para qualquer empresa. Logo, o assunto não se esgota com essa pesquisa, havendo muito ainda a aprofundar, o que poderá ser feito por demais acadêmicos ou profissionais da área que venham a ler e se interessar por este grandioso tema.

7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, H. E. C. *O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica*. Rev. FAE v.3, n.2. Curitiba: 2000.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNDT, A.; COIMBRA, R. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p.33-41.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I (1997). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas*. São Paulo; Pioneira.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo, Atlas.

História da Apple 2012 artigo científico citado por Ivandro. Disponível em : <https://www.maxwell.vrac.pucrio.br/22667/22667.PDFXXvmi=q9Q1zTL6RTMVRZVIHR7JP2xmJvtuTTV4LxDFKJxFwtwwqfeinZ9pxv9t1EZVxV0jTD0EnxjV3Rsu7IOuHxVFu6avKasi6sD17DGvc1rfSUL1EAwlzs24zcbjm4DtxhuGUcc7dEn7A98fJFbi8DnIQZ2e4GIDxejTqw2FcpMMAV2kBEEKi2ta2wo7d7Kbl56NC8sOxgC9cFtOk8AEb4OeBdlPk72Hd8uPgZFPfiZsZsijCSxOxM3z1oolwq3KAzB>>. Acesso em: 29 de outubro de 2018.

História da Tesla Motors 2015 artigo científico citado por Christian Vanbun. Disponível em: < http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5328/1/td_2123.pdf>. Acesso em: 30 de outubro de 2018.

História da fotografia: Kodak 2014 artigo científico citado por Lidia Farias. Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2014/resumos/R42-1656-1.pdf>. Acesso em: 13 de novembro de 2018.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: 1993.

KUYVEN, A. *Planejamento estratégico em pequenas empresas*. Santa Maria: 2004

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D.C.;PIETRI JUNIOR, H. P. *Administração: conceitos e*

aplicações. São Paulo; Harbra, 1986.

MEYER, C. A. (1997). Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. *Caderno de pesquisas em Administração*, v.2, nº 5, p. 39-46.

MINTZBERG, H. (1987). A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.;

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo; Atlas, 1998

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro; Campus.

POLICASTRO, M.L. Introduction to strategic planning., 2000.

RHODEN, M. I. Dos Santos. *Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas*, 2010.

SAMPAIO, C. H. Planejamento estratégico. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro; Campus, 1998.

